

ня інформації. Перший вид націлений на ліцензування вже існуючих технологій, як приклад франчайзинг. Другий і третій вид трансферу передбачає тісний зв'язок з науковими лабораторіями, відділами наукових закладів та дослідних центрів, бо цей процес не обійдеться без зворотного зв'язку зі сторони підприємства.

Головними напрямками для проведення подальших досліджень в галузі розвитку трансферу технологій є: розробка інформаційної системи підтримки управлінських рішень; впровадження ефективного механізму взаємодії ініціатора нових ідей з промисловими підприємствами.

Список літератури: 1. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /С.Д. Ильенкова, И.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. проф. С.Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 343 с. 2. *Хотяшева О. М.* Инновационный менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 384 с: ил. 3. *Чухрай Н., Патора Р.* Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с. 4. *Андросова О.Ф., Череп А.В.* Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності. Монографія.– К.: Кондор, 2007.– 356 с. 5. Закон України Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій від 14 вересня 2006 року, № 143-V.

Надійшла до редколегії 22.03.2011

УДК 658.04

Н.К. НАЗАРОВ, аспірант, ХНЕУ, Харків

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ЗМІНИ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ТА КАДРОВІЙ СТРАТЕГІЇ

У статті визначено категоріальний апарат реструктуризації персоналу, теоретично обґрунтовані цілі і задачі кадрової реструктуризації в умовах зміни стратегії і політики за різних умов діяльності, проведено порівняльний емпіричний аналіз понять кадрова стратегія і кадрова політика, наведено класифікацію процесів реструктуризації в організації.

В статье определен категориальный аппарат реструктуризации персонала, теоретически обоснованы цели и задачи кадровой реструктуризации в условиях изменения стратегии и политики при разных условиях деятельности, проведен сравнительный эмпирический анализ понятий кадровая стратегия и кадровая политика, приведена классификация процессов реструктуризации в организации.

The category vehicle of restructuring of personnel is certain in the article, theoretical aims and tasks of the personnel restructuring are grounded in the conditions of change strategy and policy at different terms to activity, the comparative empiric analysis of the concepts personnel strategy and personnel policy is conducted, classification of the processes of restructuring is resulted.

Ключові слова: реструктуризація персоналу, класифікація процесів реструктуризації, кадрова стратегія, кадрова політика, порівняльний аналіз.

Перебування української економіки в стані економічної кризи і подальший вихід з неї вимагає підвищеної уваги до антикризового управління з боку суб'єктів економічної діяльності, органів державного управління а також фахі-

вців і науковців. Реструктуризація персоналу є одним із напрямків подолання кризових явищ шляхом адаптації підприємств до складних, невизначених умов зовнішнього середовища а також пристосування його до функціонування ринку праці.

Реструктуризація українських підприємств пов'язана із вирішенням ряду складних проблем як економічного, так і організаційного характеру. Перш за все, це впровадження теорії і практики менеджменту та формування нормативної бази, що забезпечить побудову нової концепції соціально-економічного розвитку суспільно важливих підприємств.

Ключовим фактором вдосконалення діяльності підприємства є розвиток його кадрового потенціалу. Цей фактор передбачає оптимізацію чисельності персоналу і організаційної структури, розвиток мотиваційної системи саме для тих ланок людських ресурсів підприємства, які забезпечують додану вартість продукції, а отже підтримують конкурентоспроможність підприємства на високому рівні, а також залучення необхідної кількості висококваліфікованих молодих фахівців.

Проблеми реструктуризації підприємств та визначення кадрової політики і кадрової стратегії в різних площинах досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ансофф І. [1], Белих Л. [3], Єгоршин А. [4], Кібанов А. [5], Кизим М. [6], Кондратьев В. [7], Краснова В. [8], Одегов Ю. [9], Петюх В. [10]. Проте існує досить широке коло проблем, пов'язаних з дослідженням аспектів організаційно-структурної перебудови, впровадження організаційних змін, і, зовсім нового питання: реструктуризації персоналу підприємств.

Метою даної статті є теоретичне обґрунтування цілей і задач кадрової реструктуризації, як складової частини комплексної реструктуризації підприємства в умовах зміни стратегії і політики за різних умов діяльності, а також проведення порівняльного емпіричного аналізу понять кадрова стратегія і кадрова політика.

В залежності від визначення ситуації, яка склалась у тому сегменті економіки, де організація здійснює свою діяльність і мети яка поставлена підпри-

емством на певній стадії його розвитку, слід провести аналіз проблеми і запропонувати заходи для виправлення несприятливих тенденцій. Перш за все реструктуризацію для виправлення загрозливого становища здійснюють у тому разі, якщо підприємство є збитковим або знаходиться на грані банкрутства. Вона здійснюється з метою його збереження та подальшого виживання. Показниками такої ситуації можуть бути: значне зниження обсягу виробництва; неможливість повернення виплати кредитів або сплати відсотків по їх отриманню в зазначений період; падіння рівня рентабельності; зниження рівня конкурентоспроможності і зниження частки ринку збуту тощо. У цьому випадку реструктуризація для виправлення становища пов'язана з розробкою системи заходів, які спрямовані на покращення фінансового стану [2].

Але реструктуризація підприємства здійснюється не тільки у разі його збитковості або знаходження у стані банкрутства. Реструктуризація може здійснюватися і тоді, коли підприємство знаходиться в стабільному фінансово-економічному стані. У такому випадку використовується інший вид реструктуризації – реструктуризація спрямована на розвиток, метою якої є здійснення розроблених заходів, спрямованих на зростання конкурентоспроможності підприємства, розширення сфери діяльності, зміцнення його позицій на ринку. Реструктуризація, спрямована на удосконалення управління та реструктуризація, спрямована на розвиток не відокремлені одна від одної і можуть здійснюватися як окремо, так і спільно.

Для того, щоб визначити місце саме реструктуризації персоналу слід навести класифікацію процесів реструктуризації, у залежності від того, яку частку структури підприємства охоплює реструктуризація, а саме:

- предметну реструктуризацію, метою якої є здійснення докорінних змін в технології й технічних засобах підприємства;
- організаційну реструктуризацію, яка передбачає здійснення системи заходів пов'язаних з кадровими, економічними, правовими перетвореннями, або навіть зміною юридичного статусу підприємства [3].

В залежності від завдань, які вирішуються підприємством, реструктуризація за масштабами може бути [6]:

- комплексною (всебічною);
- частковою (обмеженою).

Реструктуризація для кожного підприємства потребує індивідуального підходу до вирішення завдання виходу його із кризового стану. Розробка концепції повинна базуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації підприємства (організації) і включати:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на результативність діяльності підприємства;
- вибір варіанта (виду) реструктуризації;
- обґрунтування стратегічного розвитку підприємства;
- оцінку можливостей подолання труднощів у період реструктуризації;
- розробку бізнес-плану для підприємства, що потребує кадрової реструктуризації [9].

Головне завдання кадрової реструктуризації полягає в ліквідації накопичених глибоких структурних деформацій. Вона відбувається на основі реорганізації виробництва шляхом ліквідації неефективних ланок, розподілу і об'єднання структурних підрозділів, зміни фізично і морально застарілих основних виробничих фондів, випуску нової продукції, впровадження нової техніки і технології [7]. Сенс реструктуризації полягає у тому, щоб забезпечити високі темпи розвитку сучасних ефективних конкурентоспроможних виробництв і видів діяльності підприємств.

Інструментарієм реструктуризації персоналу виступають кадрова політика і кадрова стратегія.

Відсутність чіткого розмежування між поняттями кадрової стратегії та кадрової політики зумовило необхідність проведення порівняльного аналізу основних компонент цих категорій, що наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз кадрової політики та кадрової стратегії

Ознака порівняння	Кадрова політика	Кадрова стратегія
Спрямованість дії	Зовнішня (відкрита); Внутрішня (закрита).	Конкурентна; Корпоративна; функціональна
Спосіб дії	Активна; Превентивна; Реактивна; Пасивна.	Зростання; Обмеженого зростання; Стабілізації; Скорочення.
Термін дії	В залежності від терміну повноважень влади	Встановлені терміни (5-10 років)
Характер дії	Стосунковий характер	Діяльнісний характер
Правила дії	Більш жорсткі	Більш гнучкі
Мета	Розмиті цілі	Визначена ціль (цілі)
Місія	Збереження та укріплення влади у внутрішньому середовищі	Виживання та розвиток підприємства у зовнішньому середовищі
Інструментарій	Будується на людських взаємодії і взаємовідносинах	Будується більш на формальних факторах
Головна функція	Регуляція діяльності персоналу	Координація управлінської діяльності
Методи	Розробка стратегічних та тактичних методів	Реалізація через стратегічні та тактичні методи

В загальному сенсі політика означає сферу діяльності, у якій реалізуються відносини управління та підпорядкування між соціальними групами, пов'язані із одержанням, розподілом, утриманням, а також використанням влади. Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає кадрову головний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму по встановленню цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого й згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [2, 5, 9, 10]. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози роз-

витку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками. До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілками; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є: цілі підприємства; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1]. На практиці стратегія є системою управлінських і організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей і завдань підприємства або пов'язаних з її розвитком. В більшості випадків підприємства мають не одну, а декілька стратегій, які визначають їх діяльність у різних напрямках. Основною стратегією, яка відображує способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно генеральній стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображують дороги досягнення специфічних цілей підприємства, які стоять перед його окремими функціональними підрозділами. В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія. Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правив і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з врахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типа кадрової політики.

Висновком дослідження є визначення категоріального апарату реструктуризації персоналу і інструментарію, який запроваджується у реалізації цього напрямку, а саме кадрової політики і кадрової стратегії, та проведення порівняльного аналізу цих понять. Головним завданням кадрової реструктуризації визначено ліквідацію накопичених глибоких структурних деформацій через впровадження основних положень стратегії та політики управління персоналом як у разі збитковості підприємства або знаходження у стані банкрутства, так і коли підприємство знаходиться в стабільному фінансово-економічному стані.

Список літератури: 1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Кош, 1999 – (Сер. "Теория и практика менеджмента") – 384 с. 2. *Балабанова Л.В., Сардак О.В.* Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с. 3. *Белых Л.П.* Реструктуризация предприятий:

учеб. пособие / Белых Л.П. – М.: Юнити, 2007. – 370 с. **4.** *Егоришин А. П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 720 с. **5.** *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА –М, 2006. – 304 с. **6.** *Кизим Н.А., Жихарцев В.В.* Проблемы проведения реструктуризации промышленных предприятий в Украине: Монографія. — Х.: ФЛП Александрова К.М.; ИД «ИНЖЭК», 2009.—584 с. **7.** *Кондратьев В.В., Краснова В.Б.* Реструктуризация управления компанией. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с. **8.** Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Летюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с. **9.** *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005. – 1008 с. **10.** *Петюх В.М.* Управління персоналом: Навч.-метод. Посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К., 2000. – С. 194. **11.** Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1998. –VIII, 453 с. – (Библиотека словарей «ИНФРА – М»)

Надійшла до редколегії 23.03.2011

УДК 339.138

Н.Н. НОЗДРАЧЕВА, студентка, НТУ «ХПИ», Харьков

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Розглянуто історію виникнення комплексу маркетингу та його роль у плануванні маркетингових заходів. Також було визначено, що залежно від специфіки підприємницької діяльності, маркетинговий комплекс може міняти свою структуру для більш ефективного планування.

Рассмотрена история возникновения комплекса маркетинга и его роль в планировании маркетинговых мероприятий. Так же было определено, что в зависимости от специфики предпринимательской деятельности, маркетинговый комплекс может изменять свою структуру для более эффективного планирования.

The history of the marketing mix and its role in planning marketing activities are observed. Also, it was determined that, depending on the specific business, marketing mix can change its structure for better planning.

Необходимым условием эффективного ведения предпринимательской деятельности является знание философии маркетинга и ее применение всеми представителями организационной структуры предприятия. Для того, чтобы эта идея была воплощена, необходим инструментарий, т.е. совокупность способов, методов, с помощью которых можно было бы воздействовать на покупателей и других субъектов маркетинга для достижения поставленных целей. Одним из главных таких инструментов является маркетинг-микс, или комплекс маркетинга [1]. Общая задача исследования – раскрыть значение маркетинг-микса в планировании маркетинговых мероприятий.

Первоначально маркетинговый комплекс состоял из 12-14 компонентов, которые были рассмотрены Нилом Борденом. Эти элементы он представлял как направляющие линии в маркетинге. Впервые упрощенную схему маркетинг-микса предложил профессор Джером Маккарти в первом издании книги